

解析

本書論述從電視偶像劇、電影內容產製開始，

面向包括內容產製、傳輸平臺、終端設備、跨媒體整合，以及遊戲、廣告等跨媒體產業。

將傳統傳播產業擴大定義為數位匯流傳播產業，除傳統傳播媒體產業外，

還包括電信、資訊及IT產業，期待呈現出數位匯流傳播產業的現時面貌。

傳播產業價值鏈 與營運模式之轉變

臺灣數位匯流傳播產業廠商之個案分析 張宏源◎著

Analysis on the Changes of Value Chains
and Business Model of Communications Industry
Case Studies of Firms of Digital Convergence in the Taiwan Communications Industry



正中書局

國家圖書館出版品預行編目資料

解析傳播產業價值鏈與營運模式之轉變：

臺灣數位匯流傳播產業廠商之個案分析／張宏源著

-- 初版 -- 新北市：正中，2011.02

面；公分

ISBN 978-957-09-1888-5（平裝）

1.傳播產業 2.傳播管理 3.數位傳播 4.個案研究

541.83

100001490

解析傳播產業價值鏈與營運模式之轉變

臺灣數位匯流傳播產業廠商之個案分析

作者◎張宏源

主編◎邱憶伶

封面設計◎李建國

版面設計◎林樂娟

發行人◎蔡繼興

出版發行◎正中書局股份有限公司

地址◎新北市(231)新店區復興路43號4樓

電話◎(02)86676565

傳真◎(02)22185172

郵政劃撥◎0009914-5

網址◎<http://www.ccbc.com.tw>

E-mail：service@ccbc.com.tw

門市部◎新北市(231)新店區復興路43號4樓

電話◎(02)86676565

傳真◎(02)22185172

香港分公司◎集成圖書有限公司 — 香港皇后大道中283號聯威商業中心8字樓C室

TEL：(852)23886172-3 • FAX：(852)23886174

美國辦事處◎中華書局 — 135-29 Roosevelt Ave. Flushing, NY 11354, U.S.A.

TEL：(718)3533580 • FAX：(718)3533489

日本總經銷◎光儒堂 — 東京都千代田區神田神保町一丁目五六番地

TEL：(03)32914344 • FAX：(03)32914345

總經銷◎楨德圖書事業有限公司 TEL：(02)22192839 • FAX：(02)86672510

行政院新聞局局版臺業字第0199號（10689）

分類號碼◎541.00.022

出版日期◎西元2011年2月初版

ISBN 978-957-09-1888-5

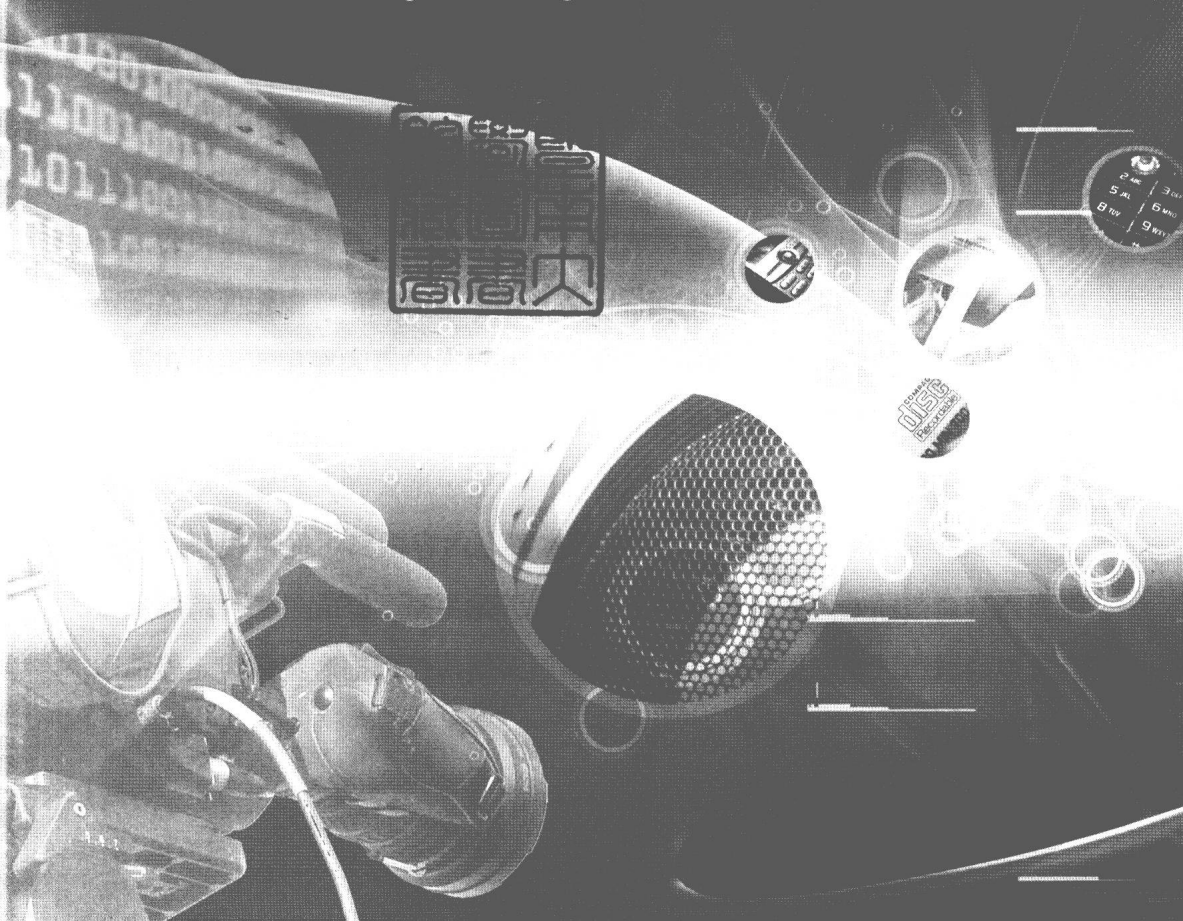
定價／380元

版權所有・翻印必究 Printed in Taiwan

解析 傳播產業價值鏈 與營運模式之轉變

臺灣數位匯流傳播產業廠商之個案分析 張宏源◎著

**Analysis on the Changes of Value Chains
and Business Model of Communications Industry**
Case Studies of Firms of Digital Convergence in the Taiwan Communications Industry



【自序】

過去十年，是傳播相關產業面臨最大機會與風險的年代，也是變動最激烈的時代。

從企管、財務領域跨進傳播界，又從實務界進入學術界，筆者進入世新大學正好滿二十年。在這二十年中，看到了報業從手工拼版到全面電腦組版，以迄今日的網路報；接下來則是有線電視風起雲湧十年，徹底改寫臺灣電視史；再來則是「數位匯流」年代，網路、寬頻、行動、行動寬頻以令人目不暇給的速度出現，使得全球電信與傳播不再有明顯界線，也讓五大傳統傳播媒體面臨前所未有的挑戰，連帶地，傳播學術界也必須不斷調整觀察與研究角度，從眾多不同學門之理論中借火，試圖描繪出數位匯流的影響與未來發展。

筆者身為傳播管理界老兵，對此趨勢自然不可掉以輕心。2005年完成《新傳播科技中數位電視發展——從全球看無線電視臺推動數位化之研究》一書後，進一步在2008年進行《傳播產業價值鏈重構與廠商策略聯盟之研究》。而這二年隨著iPhone的推出、3G技術的普遍應用、電子書產值大增，顯見產業價值鏈又經歷另一波新的變化，且這樣的變化至今未見稍歇之勢。

因此，從2009年筆者即開始進行本書之內容撰寫，從電視偶像劇、電影內容產製開始，面向包括內容產製、傳輸平臺、終端設備、跨媒體整合，以及遊戲、廣告等跨媒體產業。本書將傳統傳播產業擴大定義為數

位匯流傳播產業，除了傳統傳播媒體產業之外，還包括電信、資訊及IT產業，期待在本書中呈現出數位匯流傳播產業的現時面貌。

而本書選擇主題為「產業價值鏈」與「營運模式」，則是將管理學之重要概念導入傳播產業中，全書採用媒介經濟學者Chan-Olmsted, S. M. (2006) 所提出影響傳播產業廠商策略研擬與執行之因素建議系統圖，針對臺灣傳播相關重要廠商進行個案分析，了解其面對數位匯流及其影響時，所面對的挑戰與營運模式方面的調整，並透過產業價值鏈的理論探討，分析傳播相關廠商如何透過策略聯盟、品牌策略、收費調整等方式，調整營運模式，以因應環境的挑戰並創造競爭力。

特別值得一提的是，在本書中採用個案分析法，透過關鍵廠商高階經理人深度訪談與次級資料的蒐集分析，呈現產業價值鏈與營運模式的轉變。採用個案分析法的原因，在於目前數位匯流傳播產業的產業鏈仍然持續變化，而且例如電子書、智慧型手機、雲端等產品與服務都仍在發展中，所以筆者認為本書應定位為「探索性」的研究。而且研究者在實際事件中，幾乎無法操控任何變項，必須藉由多方觀察、深度訪談的方法，探求更豐富、更深入的資訊，並找出適合於國內產業環境的角度，發覺潛在性的問題。

由於採用個案分析法，所以在本書中雖然無法深入每個數位匯流傳播次產業，但是至少已經描繪出大致輪廓。而且，檢視過去對於傳播相關產

業研究，往往只能分析已經執行的策略，甚至是已經成功的策略，卻無法得知高階經理人在研擬決策時，究竟有哪些參考點，他們腦中的「決策地圖」是何面貌，這也是傳播管理領域最重要的環節之一。

因此，在本書中嘗試結合理論架構與實務，透過深度訪談，將企業決策者腦中的想法具體呈現出來，這也是本書對於傳播管理領域的貢獻。

在分析數位匯流傳播產業個案後，研究者觀察發現十年來，數位匯流已經徹底改寫傳播產業的既有版圖，甚至改寫傳統傳播媒體的定義，成為數位匯流傳播產業，範圍與內容都擴大許多。

如同訪談中某位受訪者所說，價值鏈與營運模式是一個動態變化的過程，後續研究可以更深入探討其中消長的關係。如果能夠分析成本、支出等基本因素，找出最關鍵的影響因素，將會為數位匯流傳播廠商帶來學術與實務上的貢獻，作為未來產業轉型及研究上的重要參考。這也是筆者用以勉勵自己，並戮力以赴的目標。

本書得以撰寫完成，要特別感謝多家關鍵廠商中之高階經理人，願意和筆者分享其經營企業時之決策參考點，並提供相當多最即時的產業變化趨勢。還有多位傳播領域學術先進，提供其學理論述與寶貴的見解，在此一併致上最誠摯謝意。

同時，也感謝世新大學成嘉玲董事長、賴鼎銘校長、傳播學院陳清河院長、管理學院徐仁輝院長，以及佛光大學王石番院長長期的鼓勵與鞭

策。在此，還要特別感謝長期合作夥伴胡嘉智老師，提供許多寶貴文獻資料與研究方法論述；同時感謝葉思吟及溫怡玲二位老師，協助訪問以及後製編輯作業，並經多次討論、反覆論證，我們共同努力的目標不只是一本書，而是對於傳播管理使命感的不變堅持。

最後，謹以本書獻給世新大學葉明勳故董事長、成露茜教授，以及明道中學汪創辦人夫人楊豐主任。三位長輩在不到一年的時間內先後辭世，內心萬般不捨，但幾位長輩生前待人處世的風範，仍舊深深烙印在心中。特別是與成露茜教授最後一次晚餐時的勉勵：「堅守本分，再接再厲。」正是學術研究路上克服萬難、繼續向前行的動力，希望不要再辜負她的期許。

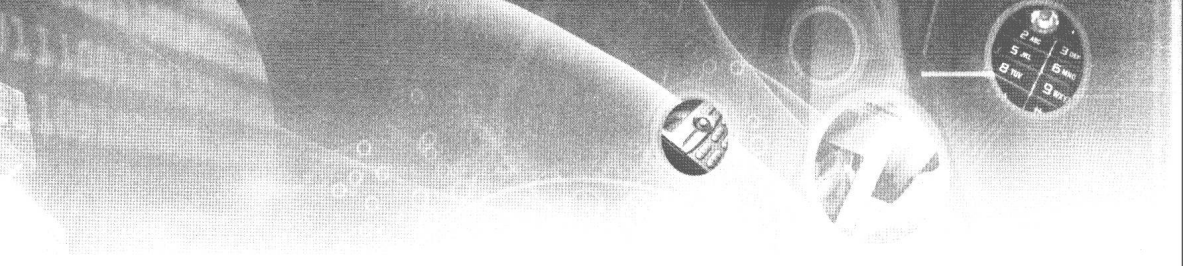
感謝正中書局協助出版本書。本書出版適逢成露茜教授逝世一周年，謹藉此追思與感念成露茜教授。

另本書將義賣四百冊，義賣所得捐助第四十六屆世新大學合唱團於2011年七月前往英國參加國際比賽之經費。

張宏源 敬上

2011年元月

若有任何勘誤或指教，請來信：jonathan@cc.shu.edu.tw，謝謝！



目錄

自序.....	2
---------	---

Chapter 1

研究源起與目的

第一節 研究源起與方向	13
第二節 研究目的	15
第三節 研究主軸與分析架構	16
第四節 研究議題	19

Chapter 2

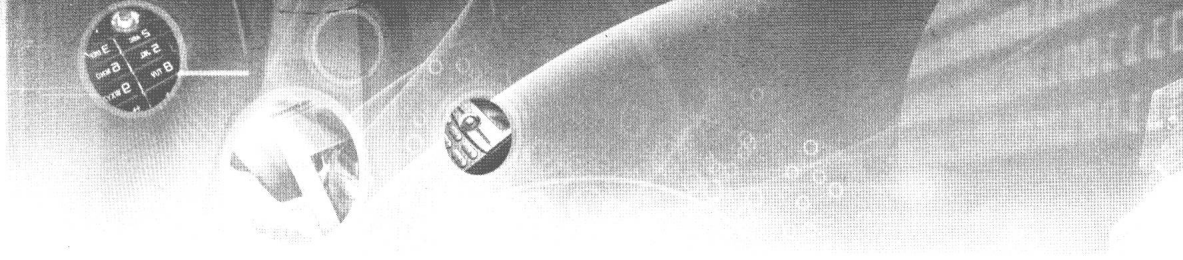
文獻探討

第一節 無線傳輸新科技的快速發展	21
第二節 國內外學者對產業價值鏈的定義	24
第三節 營運模式的定義與內涵	28
第四節 產業外部環境變化與廠商策略之關係架構 ...	33
第五節 研究者對產業價值鏈與營運模式之論述	38

Chapter 3

研究架構：研究方法與實際執行

第一節 質化研究	42
第二節 個案研究	48



第三節	研究架構與研究問題.....	50
第四節	本書各章節內容概述.....	56

Chapter 4

臺灣數位匯流傳播廠商個案研究

第一節	內容產製個案	62
1.1	三立、八大偶像劇產製價值鏈與營運模式..	62
1.2	探討電影內容產製價值鏈 ——以《海角七號》為例	82
第二節	傳輸平臺個案	113
2.1	行動電視產業價值鏈與資源整合策略 ——以臺灣行動電視產業為例.....	113
2.2	臺灣無線電視臺建構共同營運平臺之 效益分析.....	130
2.3	中華電信MOD之價值鏈與營運模式分析..	150
第三節	終端設備個案	162
3.1	宏達電HTC的營運模式與產業價值鏈.....	162
3.2	電子書營運模式初探.....	169
第四節	跨媒體整合個案	179
4.1	探討華視與中時集團策略聯盟模式	179
4.2	公廣集團與中時旺旺集團跨媒體營運模式.	201



Chapter 5

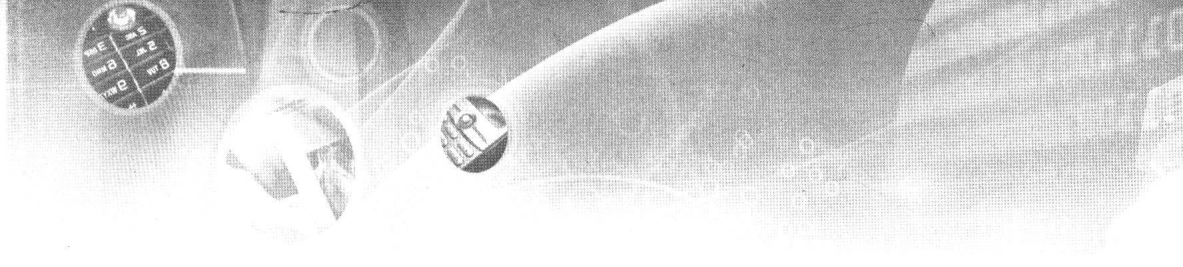
產業價值鏈與創新營運模式的重構與展望

第一節	創新營運模式——以蘋果iPhone、iPad 為例	218
第二節	線上遊戲產業價值鏈與營運模式.....	228
第三節	從廣告產業價值鏈重組與廣告代理商能力 檢視，探索廣告代理商之未來策略形成參考點 ..	239

Chapter 6

研究成果與反省

第一節	產業個案分析研究小結	274
第二節	研究成果.....	296
第三節	反思：內容即為王道？	302
參考書目		308
附錄 1	廠商訪問題目	342
附錄 2	學者訪問題目	354
附錄 3	臺灣數位匯流傳播廠商個案研究深度訪談名單.....	363
附錄 4	德菲專家群名單	364



圖目錄

圖1.1	影響傳播產業廠商策略研擬與執行之因素建議系統圖	17
圖1.2	本研究分析影響傳播產業廠商策略研擬因素建議系統圖 ..	18
圖2.1	基本架構：策略連結企業與其所處環境	34
圖2.2	產業組織模式(I/O)及資源基礎(Resource-Based)模式下， 探索廠商為何獲得超額報酬原因之分析架構	35
圖2.3	影響傳播產業廠商策略研擬與執行之因素建議系統圖	36
圖2.4	本研究分析影響傳播產業廠商策略研擬之因素建議系統圖 ..	37
圖3.1	本書之研究架構	51
圖4.1.1.1	三立偶像劇與其他公司之合作關係示意圖	72
圖4.1.1.2	三立偶像劇之周邊產品示意圖	73
圖4.1.1.3	三立自製偶像劇與周邊商品產製模型	75
圖4.1.1.4	八大偶像劇與其他公司合作示意圖	78
圖4.1.2.1	廣義產業價值鏈	85
圖4.1.2.2	策略聯盟形式	85
圖4.1.2.3	電影內容產製研究流程圖	87
圖4.1.2.4	電影產製上游供應商價值鏈	88
圖4.1.2.5	電影腳本產出模式一	89
圖4.1.2.6	電影腳本產出模式二	89
圖4.1.2.7	電影腳本產出模式三	90
圖4.1.2.8	電影腳本產出模式四	90
圖4.1.2.9	演員的種類區分	91

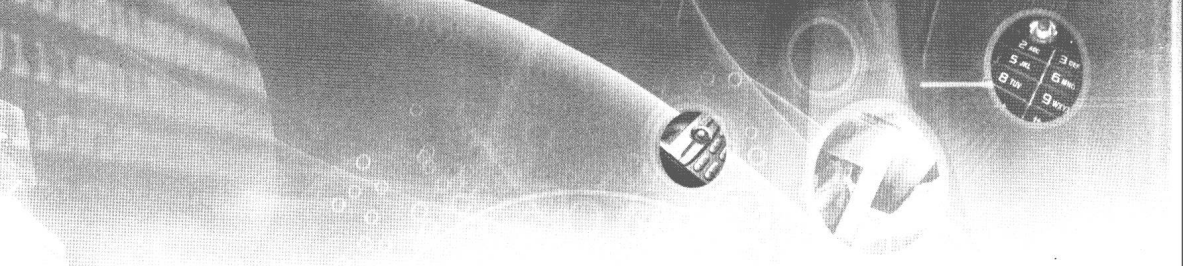


圖4.1.2.10 電影發行公司影片來源.....	93
圖4.1.2.11 DVD 影片授權金特殊機制.....	94
圖4.1.2.12 發行影片的選擇評估	95
圖4.1.2.13 宣傳計畫的相關設定	99
圖4.1.2.14 電影之內容產製、行銷、放映之流程圖	101
圖4.1.2.15 奠基於司徒達賢教授策略矩陣圖架構之全文重點脈絡 統整分析	107
圖4.2.1.1 行動電視產業價值鏈	114
圖4.2.3.1 IPTV產業價值鏈.....	154
圖4.3.2.1 Amazon電子書價值鏈與營運模式創新軌跡	175
圖4.3.2.2 iPad電子書價值鏈與營運模式創新軌跡	176
圖4.4.1.1 中時報系策略聯盟對象、做法與型態.....	193
圖5.3.1 影響傳播產業廠商策略研擬與執行之因素建議系統圖	241
圖5.3.2 奠基於Chan-Olmsted本研究之研究概念圖.....	242
圖5.3.3 媒體服務商衍生的價值活動	243
圖5.3.4 聚焦於廣告代理商之媒體產業供需圖.....	244
圖5.3.5 廣告主之廣告版圖崩解圖.....	246
圖5.3.6 奠基於David, Martha & Kramer 價值網原型， 廣告代理商、廣告主、協同廠商之價值網圖	250
圖5.3.7 廣告代理商與其他利害關係人之間所形成具備 「競爭與合作」性質，及呈現放射狀的產業價值網絡	252
圖5.3.8 Austin & Aitchison 之傳播管道規劃圖	270

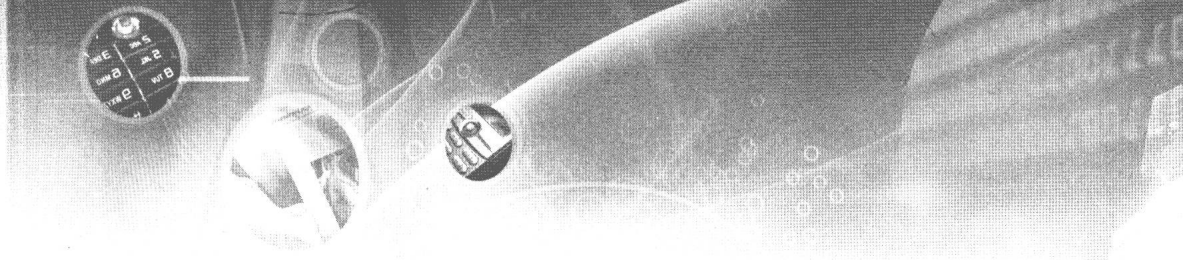


圖6.1	三立、八大偶像劇價值鏈與營運模式創新變化軌跡圖	276
圖6.2	《海角七號》價值鏈與營運模式創新變化軌跡圖	278
圖6.3	行動電視產業價值鏈與營運模式創新變化軌跡圖	280
圖6.4	無線五臺共同營運平臺創新價值鏈變化軌跡圖	281
圖6.5	中華電信MOD價值鏈創新變化軌跡圖	283
圖6.6	宏達電HTC價值鏈創新變化軌跡圖	285
圖6.7	電子書創新變化軌跡圖	286
圖6.8	公廣與中時旺旺集團創新價值鏈與營運模式變化軌跡圖 ...	289
圖6.9	蘋果公司i系列產品價值鏈與營運模式創新變化軌跡圖 ...	291
圖6.10	智冠集團價值鏈與營運模式創新變化軌跡圖	293
圖6.11	廣告產業創新變化軌跡圖	295

表目錄

表2.1	WiMAX、Wi-Fi、2G/2.5G與3G的比較	23
表3.1	質化研究評估尺度	48
表3.2	本研究之研究設計策略	52
表3.3	深度訪談受訪者名單	56
表4.1.1.1	三立、八大偶像劇命名比較表	65
表4.1.1.2	策略聯盟的形式與內涵	68
表4.1.1.3	三立、八大偶像劇產製模型比較表	80
表4.2.1.1	南韓T-DMB與S-DMB行動電視系統比較表	123

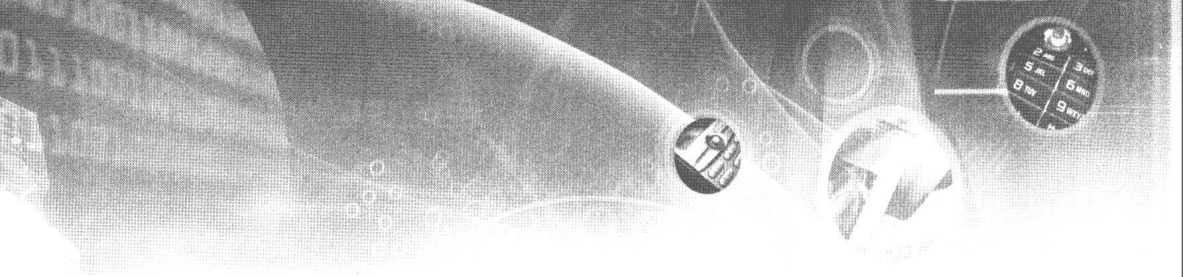


表4.2.2.1	無線數位電視共同營運平臺與有線數位電視系統之SWOT分析.....	142
表4.2.3.1	IPTV產業價值鏈五大價值活動表	155
表4.2.3.2	中華電信MOD與有線電視比較表.....	157
表4.3.1.1	全球智慧型手機2010年Q1出貨量	163
表4.3.2.1	Kindle DX簡介	173
表4.4.1.1	策略聯盟動機與目的之相關彙總表.....	182
表4.4.1.2	策略聯盟之型態	184
表4.4.1.3	華視SWOT分析表	187
表4.4.1.4	華視策略聯盟之相關彙總表	190
表5.3.1	臺灣廣告產業代理價值鏈.....	243
表5.3.2	廣告代理商與廣告客戶之溝通流程重點	245
表5.3.3	初始期間，聯廣公司與凱絡公司的個別服務價值.....	248
表5.3.4	凱絡在價值鏈中向上整合後，聯廣公司與凱絡公司的個別服務價值比較表	248
表5.3.5	廣告代理產業價值創造問卷構面與因素項目	257
表5.3.6	修正式德菲法兩回合結果統計表	259
表5.3.7	解說總變異量	262
表5.3.8	因素負荷表.....	262
表5.3.9	David, Martha & Kramer 對於廠商促使敏銳覺知表	265
表 5.3.10	Brandenburger & Nalebuff 對於廠商之促使敏銳覺知表..	266

研究源起與目的

第一節 研究源起與方向

近十年來傳播科技快速發展，數位匯流不只是時代潮流，更是傳統傳播產業經營者必須真實面對的挑戰。由於數位科技的導入，造成傳播各種次產業的巨大轉變，特別是產業價值鏈重組，造成媒體在產業規模與獲利模式上遭遇困境，必須思考調整營運模式，以維持企業的獲利與生存。

研究者在過去十餘年中，密切關注數位匯流對於臺灣傳播各種次產業相關廠商的影響，包括傳統五大媒體的報紙、雜誌、廣播、有線電視與無線電視，並進行多次研究，分別從法規、利害關係人、策略聯盟、價值鏈重構等多重角度切入研究。並援引其他國家，例如南韓、美國、日本等相關研究與數據，深入研究臺灣傳播相關廠商面臨的挑戰，與其相對應的策略。

因此，研究者持續關注以下議題，並期望能夠釐清當中的問題，並以此為基礎，做為觀察未來傳播產業趨勢的方向：

(一)在媒體數位匯流之際，各種平面、廣播、資訊電子、網路、

通訊、無線寬頻等平臺重構、組合，與過去傳統媒體的分類大不相同。傳播產業定義範圍，是否需要修正、重新定義？如何修正、重新定義？這些問題牽涉到科技、商業、道德與社會秩序問題，又和臺灣傳播媒體發展的歷史、經濟、文化、政治背景盤根錯結，絕非移植國外之理論或法規即能找到最佳解答，需要累積眾多本土研究資料，再結合國外既有之理論、經驗，衡諸臺灣環境後，方能摸索出未來之方向。

(二)新傳播科技出現，舊媒體有被取代可能，是否仍保有競爭力與生存空間？對於傳播媒體而言絕對是最值得探討的問題。在新媒體的挑戰下，如何迅速改變營運模式，創造出新的產業價值鏈，並同時調整組織內的人員、產品、收費方式，幾乎是十年來傳統傳播媒體最嚴肅的生存挑戰。至於對新媒體平臺來說，新科技平臺牽涉到標準化等問題，發展速度又遠遠超越過去產業的經驗，如何正確應用科技為產品加分，並獲得消費者青睞，發展出創新的營運模式，對於新媒體平臺來說，不但是商機，更是嚴峻的挑戰。

(三)消費者從媒體單向接收、使用者成為產製者與蒐集者。媒體組織除了考慮提供多元內容製作外，在新營運平臺產生下，消費者也可以自編自導自演將內容上傳至如Youtube、Blog、Twitter、Plurk及Facebook等社群媒體，不但改變了過去傳統媒體內容產製思維，甚至許多大眾傳播媒體已將這些社群媒體做為主要的消息來源之一。對於消費者溝通模式與資訊取得有重大改變，值得傳播相關產業重視。

第二節 研究目的

從過去的研究成果中，研究者發現，過去對於傳統傳播產業的分類，已經無法適用於現今的環境，無論在進行法規制訂、學術研究時都發現，必須重新定義傳播產業，才跟得上產業瞬息萬變的實際情況，也才可能預測甚至引導產業未來發展方向。

因此，本專書將傳統傳播產業擴大定義為數位匯流傳播產業，除了傳統傳播媒體之外，還包括電信、資訊及IT產業，涵蓋面向包括內容產製、傳輸平臺、終端設備、跨媒體整合，以及遊戲、廣告等跨媒體產業。

同時，研究者也發現，傳播產業實務界和學術界應該有更多對話的機會。在數位匯流環境中，產業的變動快速而激烈，研究者從事傳播實務工作多年，深知企業專業經理人面對混沌不明的變動情勢，在研擬決策時所必須考慮的變數日新月異，而學術界的研究如果能夠成為產業界之重要參考，如從歐美等先進國家的發展可知，在知識經濟時代，高等教育是經濟發展的核心，如果能夠將學界的創新能量與產業界接軌，將可同步提升學術和產業競爭力。

在臺灣的資訊產業發展軌跡中，處處可見學術界的創新貢獻，研究者認為，在數位匯流的時代，傳播學術界也應該深入了解實務界在企業營運方面的需求，因此，長期以來就重視實務界各相關產業之個案分析，期待能夠提供傳播學術界與實務界對話空間。

另外，由於研究者任教於傳播管理系，橫跨傳播與管理兩大領域。過去在教學、研究時往往切割為二大區塊。然而，這樣的切割往往使得學生無法了解傳播與管理間之關係脈絡，也始終無法發掘傳播